Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8170804
Centre d'intérêt: 21

Projet Outil dynamique de gestion.

Document d'information et de consultation / Projet Outil dynamique de gestion. -- [Montréal] : Collège de Rosemont, 1979.
17 f. ; 28 cm.

Notes bibliographiques au bas des p.

Cote Dewey: 378.107'09714/P964d Cote LC: LB/2341.8/.C38

Descripteur(s): *Approche systémique *Gestion *Guide *Collégial (Niveau)

Le document a pour objectifs la conception, l'élaboration et l'expérimentation d'un modèle systémique de cahier de gestion. Outre des qualités de cohérence interne (buts, objectifs, politiques, procédures...) et de compatibilité avec les autres systèmes de gestion (gestion par activité, gestion financière (NPB), convention collective, gestion de documents...), le modèle proposé vise à faire du recueil des politiques un guide d'animation de chacune des instances du Collège. Le caractère nouveau du projet consiste en ce qu'il fait du cahier de gestion un outil dynamique à l'usage non seulement des administrateurs mais aussi, et surtout, à l'usage des personnels.

Type de document: r
Notice(s) connexe(s): 8270425
Financement: Bénéficiaire - Collège de Rosemont
Organisme(s) source(s) - MEQ - DGEC
Programme(s) de subvention - SRD
Auteur de l'analyse: ar

E D U Q
8170804

PROJET

Outil dynamique de gestion

DOCUMENT D'INFORMATION ET DE CONSULTATION

COLLEGE DE ROSEMONT
MARS 1979

PROJET

OUTIL DYNAMIQUE DE GESTION

DOCUMENT D'INFORMATION
ET DE CONSULTATION

COLLEGE DE ROSEMONT

MARS 1979

TABLE DES MATIERES

RESUME..... 1

1.- DEFINITION DU PROBLEME..... 2

1.1 Terminologie..... 2

1.2 Situation du problème..... 3

1.3 Importance du projet..... 5

2.- ETAT DE LA QUESTION..... 8

3.- OBJECTIFS DU PROJET..... 9

4.- LE CONCEPT THEORIQUE.....11

5.- CHEMINEMENT ET CALENDRIER.....13

6.- CONTRIBUTION AU RESEAU COLLEGIAL.....14

RESUME

Le projet a pour objectifs la conception, l'élaboration et l'expérimentation d'un modèle systémique de cahier de gestion. Outre des qualités de cohérence interne (buts, objectifs, politiques, procédures...) et de compatibilité avec les autres systèmes de gestion (gestion par activité, gestion financière (NPB), convention collective, gestion de documents...), le modèle proposé vise à faire du recueil des politiques un guide d'animation de chacune des instances du Collège. Le caractère nouveau du projet consiste en ce qu'il fait du cahier de gestion un outil dynamique à l'usage non seulement des administrateurs mais aussi, et surtout, à l'usage des personnels.

OUTIL DYNAMIQUE DE GESTION

(conception, élaboration et expérimentation d'un modèle de cahier de gestion à l'usage des administrateurs et des personnels)

I.- DEFINITION DU PROBLEME

1.1 Terminologie:

Cahier de gestion:

Ensemble de tous les écrits permanents qui servent de soutien à l'organisation, au fonctionnement et au développement de l'institution.

Gestion:

Ensemble des actes de planification, d'organisation, de direction et d'évaluation des activités de l'institution.

Guide d'animation:

Ensemble des politiques applicables à une instance de l'institution.

Politique:

Cadre général qui oriente l'action et qui canalise les décisions dans la direction voulue.

Instance:

Unité de fonctionnement à définir au cours de la recherche; elle ne représente pas, à priori, une unité structurale de l'institution.

Il est à noter ici que le vocabulaire présente des difficultés certaines de sorte que le choix et la clarification des termes feront l'objet d'une attention toute particulière dans la réalisation du projet.

.../3

1.2 Situation du problème:

Toutes les organisations se donnent un minimum d'écrits pour définir et orienter leurs activités.

Un rapide coup d'oeil sur ces écrits nous permet de constater certaines caractéristiques que nous allons retenir ici.

a) Les écrits sont peu nombreux

Une attitude répendue chez les nouveaux organismes semble être de "faire rouler la machine maintenant" et d'envisager d'écrire plus tard "lorsqu'il y aura du temps disponible".

On constate ainsi que les seuls documents écrits qu'on retrouve systématiquement sont les documents légaux, les systèmes de contrôle budgétaire, les organigrammes et les descriptions de fonction de travail.

Les autres soutiens écrits (politiques, procédures,...) apparaissent, au besoin, pour régler des problèmes urgents ou encore lorsque l'organisation a atteint un seuil de stabilité suffisant pour se permettre de développer des instruments écrits d'amélioration de la qualité de ses activités et de ses services.

Le Collège de Rosemont (et les autres collèges!) n'a certes pas échappé à cette caractéristique.

Créé, il y a à peine plus de dix ans, le Collège s'est centré principalement sur des questions de développement quantitatif: augmentation de la clientèle étudiante et du personnel, développement des programmes professionnels, mise sur pied et expansion rapide de l'éducation aux adultes, adaptations des structures, nouvelle construction...

Aujourd'hui, le nombre et la qualité des écrits de gestion apparaissent au Collège comme des éléments qu'il est important de développer pour assurer une meilleure coordination et orientation de ses activités et pour en améliorer la qualité.

.../4

b) Les écrits sont disparates

Il nous apparaît que peu d'organisations possèdent un système d'organisation des divers types de soutiens écrits à la gestion (buts, politiques, procédures,...)

D'autre part, il est évident que le vocabulaire utilisé est souvent incohérent. On qualifiera par exemple de politique, un document expliquant comment prodécer pour réaliser une activité.

Le Collège de Rosemont désire élaborer un modèle de cahier de gestion qui ait des qualités de cohérence interne (buts, objectifs, politiques, procédures...) et de compatibilité parfaite avec les "grands systèmes" actuels ou en voie d'implantation (loi des collèges, convention collective, recueil des lois, règlements... de la DGEC, système de gestion de documents...).

c) Les écrits "viennent d'en haut"

Il est certes traditionnel que les soutiens écrits à la gestion soient produits par les gestionnaires de l'institution.

Il nous apparaît cependant que pour les instances de l'institution, ils sont trop souvent perçus comme négatifs(de style règlementations, interdictions ou obligations) sans être reliés explicitement aux objectifs ou aux véritables politiques de l'institution.

N'est-il pas pensable que le cahier de gestion soit conçu de façon à devenir un instrument positif et dynamique à l'usage des instances de l'institution pour assurer la cohérence du fonctionnement et favoriser le développement de celle-ci?

Nous croyons que c'est pensable et que c'est important pour une institution telle le Collège de Rosemont (et les autres collèges!).

En effet, la majeure partie du personnel du Collège est constituée de professionnels et de techniciens spécialisés. Ces personnels jouissent donc en général d'une grande autonomie professionnelle, autonomie d'ailleurs favorisée par les structures de l'institution (nombre limité de cadres, statut des responsables de la coordination départementale...).

Dans un tel contexte, la connaissance et la compréhension des objectifs, des politiques et des procédures ne peuvent être acquises efficacement par la seule voie des communications verbales.

Le soutien écrit est alors essentiel non seulement comme moyen d'information mais aussi, et surtout, comme instrument dynamique favorisant l'exercice de l'autonomie professionnelle dans toutes les avenues disponibles, selon toutes les possibilités offertes et avec un minimum de recherche sur le "comment faire".

1.3 Importance du projet

Nous avons esquissé plus tôt certains aspects de l'importance d'un projet. Ils sont en fait les réponses aux deux questions suivantes: pourquoi écrire? comment écrire?

a) Pourquoi écrire ?

La nécessité d'écrire les objectifs, les politiques, les procédures... n'est plus à faire (on l'a écrit souvent!):

-l'écrit favorise la transparence des orientations et des intentions des responsables de l'institution

-l'écrit permet la standardisation de l'information transmise aux instances

-l'écrit est englobant: il assure, à toutes les instances, l'accès à toute l'information utile

-l'écrit facilite l'évaluation: il oblige à clarifier les idées, à préciser les intentions... il permet l'évaluation des résultats attendus tels qu'ils ont été exprimés i.e. de façon claire et précise!

De plus, tel que déjà mentionné, l'écrit dans un collège est indispensable comme complément à la communication orale pour:

-faciliter aux instances, l'accès à toutes les ressources de fonctionnement, à toutes les possibilités de développement et d'innovation que le collège met à leur disposition

-animer un milieu où les contacts individuels entre la direction et les personnels des instances ou entre les instances sont relativement peu fréquents

-favoriser la cohérence entre les actes posés par les instances grandement autonomes et les buts et politiques de l'institution.

b) Comment écrire?

Il apparaît trivial de dire que la seule façon d'écrire est celle qui permet au lecteur d'avoir facilement accès à une information claire, précise, totale...et pourtant!

...celle qui permet au lecteur...

Le présent projet vise à fournir à chaque instance un outil d'information et d'animation conçu pour elle et adapté à ses besoins spécifiques.

...d'avoir facilement accès...

L'organisation interne, la codification et la présentation du cahier de gestion élaboré permettra aux instances d'accéder directement à l'information voulue sans avoir à effectuer de longues recherches documentaires ou à "lire un roman".

...une information claire et précise...

Le vocabulaire simple et univoque, les modèles de rédaction et la structure du cahier de gestion verront à dégager les principes et les points importants, des points spécialisés et des informations complémentaires.

...une information totale...

Le mode de codification utilisé assurera une compatibilité parfaite avec le système de gestion de document du collège et avec le recueil des lois, règlements...de la DGEC.

Ainsi, à partir des données contenues dans le cahier de gestion, une instance pourra se référer directement aux documents originaux lorsque nécessaire.

Signalons finalement que l'élaboration du modèle de cahier de gestion, son expérimentation et son implantation seront, en elles-mêmes, des opérations d'animation impliquant la participation des instances du Collège.

2.- ETAT DE LA QUESTION

Après une première décennie axée principalement sur le développement quantitatif, le Collège de Rosemont mettait une priorité sur l'amélioration de la quantité et de la qualité de ses soutiens écrits à la gestion.

Le Collège publiait ainsi, à l'été 1978, la première version du guide du personnel qui fut remise à chaque employé.

Le Collège décide aussi de "faire le ménage" dans les politiques et procédures existantes et amorce un processus conduisant à l'adoption d'une base formelle à l'établissement d'objectifs et de politiques de fonctionnement et de développement.

De plus, la décision a été prise de procéder à l'implantation du système de gestion de document mis au point par le Collège du Vieux-Montréal.

D'autre part, un projet de recherche exploratoire à l'élaboration d'un modèle de cahier de gestion est en voie de réalisation. Cette recherche est effectuée par une équipe de quatre (4) étudiants des Techniques de Recherches Psycho-Sociales dans le cadre de leur projet de fin d'études.

Finalement, des travaux effectués avec la collaboration de monsieur André Lamoureux, conseiller à l'ENAP, ont permis de poser les assises du présent projet et de créer le concept théorique présenté au point 4 de ce document.

3.- OBJECTIFS DU PROJET

Les objectifs de ce projet sont de produire un outil dynamique de gestion conçu non seulement pour les gestionnaires mais pour l'ensemble des personnels de l'institution. Cet outil dynamique de gestion prendra la forme de modèles et de guides écrits:

- modèle de cahier de gestion
- guide de rédaction
- guide d'implantation
- guide d'utilisation

Ce projet se veut une recherche-action en ce qu'à chacune des phases de sa réalisation, il fera appel à la participation des instances du Collège. Ainsi, autant les phases d'élaboration et d'expérimentation que les phases futures d'implantation et d'utilisation se veulent des actions dynamiques menées dans le milieu.

Les objectifs spécifiques du présent projet sont triples:

a) mettre au point un modèle systémique d'outil dynamique de gestion qui respecte les conditions suivantes:
   - -instrument conçu pour les personnels des instances du collège
   - -facile d'utilisation et de mise à jour
   - -vocabulaire simple et univoque
   - -cohérence interne entre les divers types d'écrits (buts, les objectifs, les politiques, les procédures,...)
   - -en accord avec la structure organisationnelle et budgétaire du collège
   - -compatible avec le système de gestion de document du collège
   - -compatible avec le recueil des lois, règlements...de la DGEC
   - -compatible avec les systèmes de gestion par programme ou de gestion par activité
   - -"transportable" dans les autres collèges.

b) mettre au point un guide d'implantation que respecte les conditions suivantes:
   - -démarche dynamique impliquant la participation des principaux intéressés
   - -respect de la spécificité des services (ou collèges)

.../10

-intégrable directement dans les travaux de planification annuelle des instances du collège sans nécessité d'injection de ressources budgétaires ou humaines additionnelles.

c) établir le processus d'implantation du modèle et l'expérimenter avec une ou quelques instances du collège.

4.- LE CONCEPT THEORIQUE

Les principaux types d'écrits qu'une organisation se donne comme soutien à sa gestion sont:

- les buts: la raison d'être de l'institution; (charte)
- les objectifs généraux: les cibles choisies par l'institution, les priorités; (philosophie de l'institution)
- les politiques: cadre général d'action; lignes d'intention qui orientent les décisions; (mode de vie de l'institution)
- les règlements, règles procédures, directives: cadre précis d'action; le quoi faire, comment faire, quand faire; (organisation de l'action dans le temps et l'espace)
- les méthodes: techniques précises d'action applicables à des travaux individuels; (recettes)

Parmi ces écrits, nous remarquons que les deux premiers (buts et objectifs généraux) sont des visées statiques: on y décrit les résultats à atteindre indépendamment des voies utilisées pour les atteindre.

Les trois derniers types d'écrits(politiques, règlements...et méthodes) sont des visées d'action: on y décrit les chemins privilégiés ou choisis pour atteindre les résultats escomptés.

Il se dégage nettement que les politiques se situent au centre de la vie du Collège; elles font le lien entre les objectifs et l'action.

Ainsi, l'outil dynamique de gestion sera centré sur les politiques.

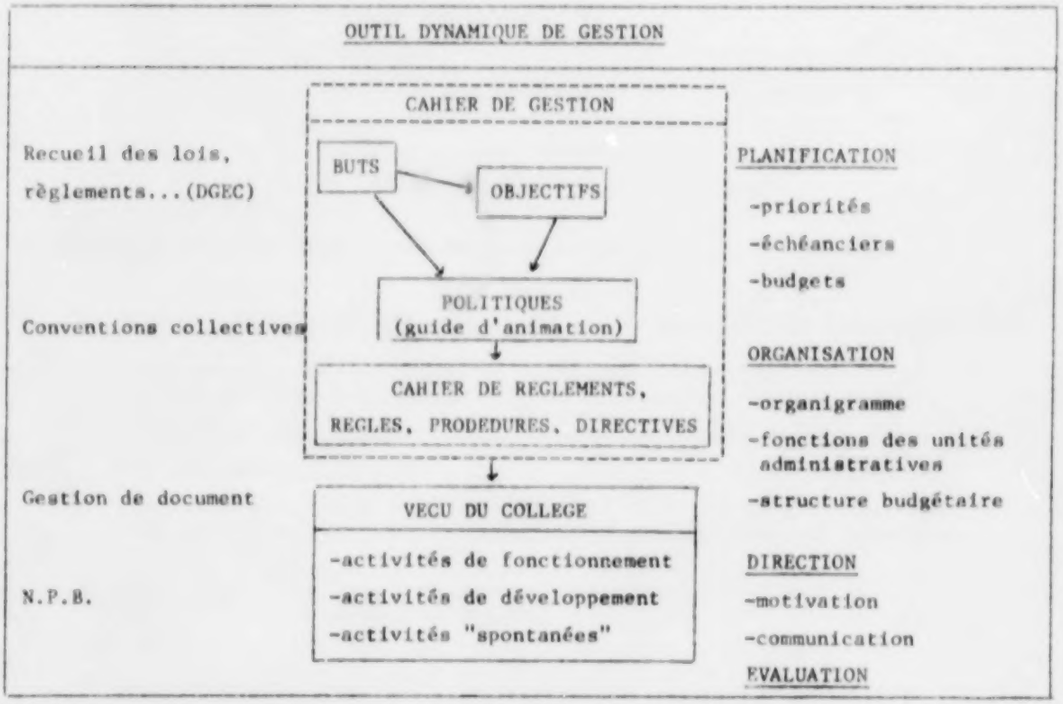
L'ensemble des politiques écrites applicables à une instance devient ainsi un guide d'animation qui l'informe de toutes les avenues disponibles, de toutes les possibilités d'action offertes. L'organisation interne de ce guide (ensemble des politiques applicables) d'une instance du Collège prévoira aussi des références claires aux autres soutiens écrits (objectifs, procédures...).

De plus, le modèle de ce guide d'animation devra s'intégrer aux systèmes de planification, d'organisation, de direction et d'évaluation des

.../12

activités du Collège (structure administrative et budgétaire, conventions collectives, système de gestion de document...).

De façon schématique, nous pouvons conceptualiser ainsi le modèle de l'outil dynamique de gestion:



NOTES: -Le cahier de gestion, encadré en pointillé, représente l'ensemble des écrits que ce projet se propose d'organiser de façon cohérente, systémique. Par son aspect dynamique, il débouche directement sur le vécu du Collège.

-La colonne de gauche représente les systèmes organisés de soutien à la gestion auxquels le cahier de gestion devra se rattacher de façon à ce qu'il y ait compatibilité.

-La colonne de droite représente les actes de gestion posés au Collège. Il va sans dire que le cahier de gestion devra s'intégrer au style et aux modes de gestion de l'institution.

5.- CHEMINEMENT ET CALENDRIER

A) Elaboration du modèle de cahier de gestion: septembre 1979 - janvier 1980

- -Explicitation des objectifs du modèle
- -Spécification des qualités nécessaires
- -Choix de la terminologie
- -Organisation structurale des éléments du modèle (présentation, codification)
- -Validation du modèle (pré-expérimentation)
- -Etablissement des relations avec les autres documents relatifs à la gestion

DOCUMENT PRODUIT: modèle structural de cahier de gestion

B) Elaboration du guide d'implantation: janvier 1980 - septembre 1980

- -Détermination des modalités de cueillette de l'information nécessaire à la préparation du guide d'animation des instances
- -Choix des modes d'organisation des politiques selon les instances
- -Pré-expérimentation
- -Rédaction des guides d'implantation, de rédaction et d'utilisation du guide d'animation et du cahier des règlements, règles, procédures et directives

DOCUMENTS PRODUITS: guides d'implantation et d'utilisation de l'outil dynamique de gestion

C) Expérimentation d'une phase d'implantation: septembre 1980 - juin 1981

- -Choix des instances appelées à participer à l'expérimentation
- -Implantation du guide d'animation
- -Rédaction des nouvelles éditions des guides d'implantation, de rédaction et d'utilisation du guide d'animation

DOCUMENTS PRODUITS: tous les documents nécessaires à l'implantation et l'utilisation de l'outil dynamique de gestion.

6.- CONTRIBUTION AU RESEAU COLLEGIAL

Nous avons précédemment mentionné qu'une des conditions que ce projet doit respecter est "l'exportabilité" dans les autres collèges.

Nous croyons ainsi qu'il est utile de souligner en quoi ce projet peut contribuer à l'évolution du Collège de Rosemont et du réseau collégial:

1.-Production d'un nouvel outil de gestion:

Le projet apportera des modèles de guides et un processus qui permettront de restructurer les écrits du passé et d'établir une base de structure pour l'avenir. Ainsi, par son caractère de permanence, ce projet contribuera-t-il à "acquérir une maturité qui les (collèges) mette à l'abri des expériences improvisées et des modes éphémères[1]".

L'outil de gestion produit est centré sur les politiques du Collège. Ainsi, sera-t-il un instrument facilitateur de l'établissement de politiques en accord avec les buts et les objectifs. Pourquoi cet outil ne deviendrait-il pas un instrument privilégié du Conseil d'Administration dont les principales fonctions consistent "à poursuivre dans les limites de sa compétence les objectifs généraux de l'enseignement collégial, à déterminer les objectifs particuliers du collège, à adopter ses règlements et à en contrôler l'application, à adopter son budget, à répondre devant la collectivité et l'Etat de l'utilisation des fonds publics..?[2]"

2.-Production d'un outil dynamique de gestion:

La réalisation de ce projet constitue une recherche-action permettant au Collège de Rosemont de se centrer sur les objectifs et les politiques institutionnelles. Cet apport du projet ne se limite cependant pas au processus

---

(1) Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP, Gouvernement du Québec, 1978, p. 31, paragraphe 3

(2) Id. p. 71, article 3

de recherche, bien au contraire. L'implantation et l'utilisation de cet outil dynamique de gestion par le Collège de Rosemont ou un autre collège, favoriseront l'implication du milieu dans la refonte et l'application de politiques et procédures en accord avec les buts et objectifs de l'institution.

Cet outil de gestion est dynamique en ce qu'il est instrument d'animation et de participation du milieu. Il est aussi dynamique en ce qu'il s'intègre au processus de planification de l'institution, processus auquel il devient instrument de support. Ainsi, nous croyons que cet outil dynamique de gestion jouera un rôle très important dans l'établissement du plan triennal de développement du Collège(3).

3.- Production d'un outil écrit de gestion:

Nous avons mentionné plus tôt certaines qualités de l'écrit: transparence....oblige à clarifier les idées.....

Ainsi est-il permis de penser que cet outil facilitera les échanges de fond entre les gestionnaires et le personnel et les étudiants de l'institution.

Il sera de plus pour la collectivité une source d'information claire sur les intentions et les agirs du Collège face à ses attentes et ses besoins.

4.- Production d'un outil intégré de gestion:

Une préoccupation majeure de ce projet consiste à ce qu'il soit véritablement imbriqué dans le vécu de l'institution et qu'il soit compatible avec ce que nous avons appelé les autres "grands systèmes" de gestion.

---

(3) Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP, Gouvernement du Québec, 1978, p. 74, article 13.

Ainsi, l'outil produit viendra-t-il, de par sa conception même, maximiser l'utilisation du système de gestion de document. Ces deux systèmes seront intimement liés de sorte que chacun tirera son utilité maximale de l'autre.

D'autre part, l'outil dynamique de gestion sera associé, de par son implantation et sa mise à jour, dans le processus de planification. Ainsi, deviendra-t-il un outil fort important dans l'implantation et l'opération du nouveau processus budgétaire (NPB).

5.- Développement d'un outil dynamique de gestion:

Le projet présenté dans ce document s'inscrit, à notre avis, dans un ensemble de préoccupations actuelles du réseau collégial.

Nous avons montré les liens que ce projet a avec le système de classification de documents que les collèges utilisent ou s'apprêtent à implanter, avec le nouveau processus budgétaire (NPB) et avec le Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP.

Nous aurions aussi pu dire que l'élaboration de l'outil dynamique de gestion est, en fait, une démarche d'analyse institutionnelle appliquée à la gestion du Collège.

Nous ne saurions terminer ce document sans citer une dernière fois le Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP:

"Dans le cas de l'évaluation des étudiants, comme dans celui de l'évaluation institutionnelle, on continuera de consacrer des fonds à la mise au point de techniques et d'instruments qui aideront les collèges dans ces démarches (4)".

---

(4) Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP, Gouvernement du Québec, 1978, p. 55, article 18